

LA IMPLEMENTACIÓN DEL CONCEPTO DE MARKETING: UN ESTUDIO EXPLORATORIO EN EMPRESAS ESPAÑOLAS

Carlo M. Galluci* y Jaime Rivera Camino**

Resumen

A pesar de la reconocida importancia del marketing para la competitividad de las empresas aún son escasas las investigaciones destinadas a analizar el proceso organizativo que siguen las empresas para implementar este concepto. Una posible causa de este vacío en la literatura es la problemática multidimensional relacionada a la implementación del concepto de marketing, la cual ha sido estudiada solamente con modelos teóricos parciales y deterministas que no se han analizado empíricamente. Para solucionar este vacío nuestra investigación se basa en un modelo que estudia los aspectos organizativos de la implementación del marketing y la intencionalidad seguida en este proceso. El estudio empírico ha sido desarrollado en una muestra de empresas españolas de diversos sectores industriales. Las dimensiones organizativas de la implementación del marketing que fueron estudiadas son 1. La especialización de la función de marketing, 2. Las responsabilidades organizativas asignadas, 3. Las tácticas de marketing desarrolladas. Se encontró que la implementación del marketing no era el resultado de un proceso intencional y planificado. Los resultados muestran que la implementación del marketing es un proceso multidimensional que no impide que en una misma empresa puedan coexistir estructuras y acciones pertenecientes a diferentes etapas evolutivas. Este fenómeno contradice los modelos que evalúan la implementación del marketing desde una perspectiva determinista. Los resultados obtenidos permiten a los académicos reorientar sus recomendaciones teóricas pues muestran el uso real de las variables de marketing. Para los gerentes, la investigación permite identificar las variables a desarrollar para mantener una orientación de marketing estratégico en las empresas.

Palabras Claves:

Implementación, adopción, concepto de marketing, competitividad.

*Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas - ESADE. Department of Marketing Management.

**Universidad Carlos III de Madrid. Email: jrivera@emp.uc3m.es

INTRODUCCIÓN

A pesar de la reconocida importancia del marketing para las empresas sin embargo son aun escasas las publicaciones que han analizado el proceso que éstas siguen para implementar el concepto de marketing. Consideramos que una causa de este vacío en la literatura es la reciente atención que ha brindado el marketing a los aspectos organizacionales (Cravens 1987; Ruekert y Walker y Roering 1985; Piercy 1985; Sipllard 1986), lo cual genera un escaso conocimiento de los investigadores sobre cuales son las condiciones que orientan a las firmas a implementar esta filosofía de negocios (Lusch, y Laczniak, 1987).

En el área de marketing, a pesar que se reconoce que una de las fronteras mas significativas es el tema de Implementación (Cravens 1987); sin embargo también se reconoce que la bibliografía no presenta un marco conceptual sólido ni herramientas analíticas válidas para estudiar la implementación de estrategias de marketing (Piercy 1990).

La bibliografía nos muestra que para estudiar el fenómeno de implementación se han usado perspectivas desarrolladas fuera de la disciplina del marketing. Entre esas perspectivas tenemos:

- . La perspectiva tradicional, basado en enfoques cognitivos focalizados en el entrenamiento y en estrategias de información. Estos enfoques han estado dirigidos a la inducción de actitudes favorables y al desarrollo de habilidades para el desempeño de tareas funcionales (Payne 1988; Kotler 1977)
- . La perspectiva de cambio organizacional (Pettigrew y Whipp 1991; Whipp y Clark 1986; Child y Smith 1987)
- . El enfoque de competencia entre profesiones (Whittington y Whipp 1992), el cual se basa en la movilización efectiva de la ideología del marketing para conseguir el cambio organizacional.

Recientemente, ha aparecido una perspectiva "micropolítica" (Piercy 1990) que indica que el entorno corporativo interviene tanto en las tácticas del marketing (proceso) como en el pensamiento estratégico (contenido). Este autor señala que para entender la implementación de estrategias de marketing es necesario analizar el contexto organizacional en el cual opera el proceso.

Así, tomando en cuenta estos antecedentes, nosotros también suponemos que el desarrollo de un marco teórico adecuado requiere profundizar en dos problemáticas relacionadas a la implementación del concepto de marketing: cual concepto evaluar, y como medir su implementación.

En cuanto a la primera problemática, la implementación del concepto de marketing ha sido estudiado en empresas pertenecientes a diversos sectores: construcción (Thwaites y Lynch 1992), salud (Hampton 1992), consultoría en ingeniería (Morgan y Morgan

1991), turismo receptivo (Greenley y Matcham 1990), servicios legales y contables (Morgan 1990), servicios generales (Hooley & Cowell 1985), manufactura (Piercy 1986), detallistas (Piercy & Alexander 1988), y servicios financieros (Piercy & Morgan 1989). En la mayoría de estos estudios el concepto de marketing evaluado ha sido operacionalizado de diferente manera, diversidad que genera una confusión sobre lo que significa estar orientado al marketing (Sharp 1991).

A esta problemática sobre la diversidad de operacionalizaciones se agrega la tendencia a revisar y redefinir el concepto de marketing tradicional (Gummenson 1987; Grönroos 1989). Algunos autores indican que los cambios observados en algunos países, y en determinadas empresas, sugieren que el marketing debe ampliar su rol en la organización (Boyd y Walker 1990; Morgan y Piercy 1991) así como los límites de su influencia conceptual (Lusch y Laczniak 1987). Otros autores recuerdan el nacimiento y desarrollo del marketing en USA y señalan la conveniencia de estudiar su aplicabilidad y adaptación a otras realidades económicas (Thomas, 1994; Webster 1994).

En la segunda problemática, la medición del concepto de marketing, se aprecia un acuerdo entre los autores para considerar la implementación de este concepto como un proceso (Ferrell y Lucas 1987) que sigue un sentido evolutivo. Sin embargo, no todos los autores coinciden en los modelos usados para estudiar teóricamente este proceso evolutivo.

Algunos modelos se basan en un análisis histórico del desarrollo del marketing en empresas americanas (Bartels 1967), y en diferentes países, tales como Gran Bretaña, Alemania y USA (Fullerton 1988). Otros modelos indican que la implementación del marketing es un proceso contingente a las condiciones del entorno (Keith, 1960; Kotler 1991) y que se desarrollan etapas evolutivas y excluyentes que finalizan con la implementación del marketing por toda la organización.

La mayoría de estos modelos presentan las desventajas de sugerir la implementación del marketing como una determinación del entorno y de no considerar la problemática organizativa asociada a esta implementación. Asimismo, no permiten explicar porqué en una misma época coexisten empresas que usan técnicas que pertenecen a diferentes etapas históricas o evolutivas del marketing.

Otra desventaja común a estos modelos es que no presentan una operacionalización de las diferentes etapas que componen el proceso que están sugiriendo. Lo cual dificulta la clasificación de las empresas por la etapa de marketing que están desarrollando.

Dado que la literatura sobre el fenómeno organizacional de la implementación de marketing no está suficientemente desarrollada como para brindarnos un cuadro conceptual en el cual pueda basarse nuestra investigación, consideramos que es necesario desarrollar un estudio exploratorio. Asimismo, considerando la escasez de investigaciones sobre el tema, este artículo se estructura en torno a un modelo teórico que permite identificar criterios objetivos y mensurables para evaluar el proceso de implementación de marketing que siguen las empresas en España. Este modelo también

presenta respuestas a las diversas problemáticas ligadas a la implementación del marketing en las empresas

Nuestro artículo se focaliza en tres objetivos principales. El primero, presentar un modelo que permite identificar las etapas evolutivas de marketing en que se encuentran las empresas españolas. El segundo, identificar las variables organizativas asociadas a las diferentes etapas de este proceso. El tercero, determinar la intencionalidad de estas empresas en su proceso de implementación del marketing.

En la primera parte de nuestro artículo presentaremos el modelo modelo que guía nuestras proposiciones sobre la implementación del marketing. Luego expondremos y analizaremos los resultados obtenidos. Este artículo concluirá con una discusión sobre la importancia académica y práctica de los resultados y las sugerencias para las investigaciones futuras.

PROPOSICIONES DE INVESTIGACIÓN

Para efectos de nuestra investigación se ha usado el modelo sobre la evolución del marketing presentado por Lambin (1993). Este modelo se basa en el objetivo de marketing estratégico que la organización privilegia en cada etapa y asume la coexistencia de técnicas y de entornos económicos pertenecientes a diferentes etapas históricas.

Este modelo presenta la ventaja que incorpora el modelo Producción-Ventas-Marketing, el cual es ampliamente aceptado por los autores en marketing (ver a Mc Carthy y Perreault 1984). Asimismo, supera las críticas efectuadas a los modelos basados en el desarrollo histórico: el determinismo del entorno y la coexistencia de empresas en diferentes etapas.

Este modelo establece que la implementación del marketing sigue tres etapas evolutivas: el marketing pasivo, el marketing de organización y el marketing activo. Éstas se diferencian por los componentes organizativos que la empresa usa en cada etapa: la especialización del departamento de marketing, las responsabilidades que le asigna y el tipo de tácticas competitivas que desarrolla .

Asumimos que estos componentes son dimensiones independientes en la estructuración de las organizaciones (Pugh y Hicson 1976). Asimismo, que éstos permiten explicar la coexistencia de empresas en diferentes etapas, pues sugieren que las estructuras organizativas son desarrolladas por la interacción entre el contexto organizativo y las decisiones gerenciales (Scott, Mitchell y Birnbaum 1981). Este último supuesto permite superar la perspectiva del determinismo del entorno, dado que las diferencias individuales de los gerentes influyen en la evaluación y en las respuestas de las empresas a sus entornos (Hambrick y Mason 1984; Ramaprasad y Mitroff 1984; Lyles y Thomas 1988).

Así, podemos establecer las siguientes proposiciones de investigación:

P1 La organización de la función marketing

- En la etapa de marketing pasivo, la organización de la función de marketing no existe, es incipiente, o está reducida a un departamento comercial.
- En la etapa de marketing de organización, la función de marketing se estructura como una dirección de ventas o una dirección comercial.
- En la etapa de marketing activo, la función de marketing es organizada como una dirección.

La tendencia en la organización de marketing, según algunos autores, es a absorber esta función entre las otras áreas de la empresa (Ardnt 1979, Webster 1992). Según la escuela nórdica, existe la tendencia a disminuir el tamaño y la importancia de los departamentos de marketing (Grönroos 1989). Así:

P1.1 En la empresas existe una tendencia a la disminución del tamaño y uso de la función organizativa de marketing

P.2 Responsabilidades organizativas y tareas de la función de marketing

- En la etapa de *marketing pasivo*, el manejo de las variables de mercado (4Ps) está dispersado en otras funciones organizativas. Los encargados de marketing solamente son responsables de la administración de ventas.
- En el *marketing de organización*, el manejo de las variables de mercado adquiere un cierto reequilibrio entre las diversas funciones, pero las políticas de producto son dominio de Producción. La función de Marketing se encarga de administrar la publicidad y la promoción y los estudios de mercado.
- En la etapa de *marketing activo*, la función de marketing es responsable de las decisiones de producto, incluyendo su viabilidad económica. También es responsable del marketing estratégico (aquí se incluye la elección de productos mercados).

P.3 Tácticas de mercado

- En la etapa de *marketing pasivo*, las tácticas de marketing no toman en cuenta la satisfacción de los consumidores sino las necesidades de la firma.
- En el *marketing de organización*, las tácticas de marketing están basadas en una escasa segmentación del mercado. Las necesidades de los compradores son escasamente tomadas en cuenta para el diseño de las tácticas de marketing.
- En la etapa de *marketing activo*, las tácticas se guían por la vigilancia de la competencia y del entorno. Se desarrollan productos específicos para satisfacer necesidades bien segmentadas y se mantiene una innovación regular de la cartera de productos mercados. La empresa basa su actividad en planes de marketing claramente definidos.

P.4 Tendencias del concepto de marketing

La necesidad de que el concepto de marketing se expanda y tome en cuenta los múltiples públicos de la firma ha sido señalado por varios autores (Lusch y Laczniak 1987; Brown 1987; Day 1984). Esta tendencia en el caso de los servicios financieros (seguros) se manifiesta en tácticas dirigidas a la distribución (Houghton 1988; Kramer-Kawakami 1994). Así:

- Las empresas españolas usan un concepto de marketing que se operacionaliza en tácticas dirigidas a otros públicos, además del consumidor final.

P.5 La intencionalidad del proceso de implementación

Finalmente, la operacionalización basada en este modelo permite analizar si existe una coherencia entre el diseño organizativo de la función, las responsabilidades asignadas y las tácticas desarrolladas hacia los mercados. Este análisis se basa en el supuesto que el diseño organizativo tiene como propósito proveer las condiciones que faciliten el logro óptimo de objetivos (Carzo y Yanouzas 1967), y que este propósito orienta la asignación y el uso de recursos organizativos. También se asume que la coherencia es sinónimo de racionalidad (Davidson 1985) y que sugiere el grado de intencionalidad en la implementación del concepto de marketing.

Para nuestra investigación, esta intencionalidad será evaluada por el grado de asociación positiva entre las dimensiones estructurales del proceso de implementación del marketing que desarrollan las firmas. Aquí asumimos que las firmas pueden implementar estrategias de marketing por el diseño organizativo o diferenciación en las tareas así como por la asignación de recursos (Jauch Glueck 1988; Walker y Ruekert 1987).

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Metodología

La investigación presentada en este artículo está basada en una muestra aleatoria de firmas españolas de diversos sectores industriales. Se desarrolló una encuesta para explorar si y como las empresas españolas están adoptando el concepto de marketing para adaptarse a sus entornos competitivos. Estas firmas fueron clasificadas por tamaño de ventas para determinar si la adopción del concepto de marketing varía en función al tamaño.

La investigación se desarrolló entre Julio y Diciembre de 1996 y los datos fueron recogidos usando una encuesta postal. Los métodos alternativos, tales como la entrevista personal o estudios de caso fueron considerados no apropiados para nuestra investigación dado que se buscaba obtener gran cantidad de información y de diferentes empresas.

La Investigación empírica

La muestra

Dado que nuestro estudio es de nivel exploratorio, se pretendió obtener una muestra representativa de la diversidad de sectores y tamaños de las empresas. Así, se estimó una población objetivo de 600 empresas de diversos sectores y tamaños distribuidas en todo el territorio español. Se determinaron tres tipos de sectores: industrial, que agrupó a empresas químicas, electrónica, textil, construcción, alimentación y cristalería. Servicios en general, que abarcaba empresas de trabajo temporal, distribución, hostelería, consultoría y medios de comunicación. Servicios financieros, de seguros a particulares.

De esta población objetivo se obtuvieron 70 cuestionarios, de los cuales se determinaron 65 como válidos. Así, la muestra estuvo constituida de la siguiente manera:

-----insertar "Tamaño de empresas"-----

Los cuestionarios

Para evaluar las tareas de marketing asignadas al gerente de marketing se eligieron un conjunto de responsabilidades que son tradicionalmente asociadas a la función de marketing. Se le pidió al entrevistado que evaluara su responsabilidad sobre estas tareas, usando una escala de "total responsabilidad" (1), hasta "ninguna responsabilidad" (5). Los items fueron generados a partir de una revisión de la literatura y depurados luego de una discusión con gerentes y con profesores de marketing. Esta escala obtuvo un nivel de confiabilidad satisfactorio (alfa cronbach= .7385).

Para confeccionar la escala destinada a evaluar el uso de estudios de mercado también se siguió un procedimiento similar al anterior. La escala evaluaba la frecuencia de uso en una escala de "nunca" (1) hasta "frecuentemente" (5). El nivel de confiabilidad de esta escala también fue satisfactorio (alfa cronbach de .8952).

Las tácticas de mercado fueron generadas a partir de las proposiciones teóricas del modelo de Lambin (1993), complementadas con una revisión de la literatura y depuradas por una evaluación de gerentes y profesores. Esta escala obtuvo un nivel de confiabilidad satisfactorio (alfa cronbach= .8577).

Un cuestionario evaluaba el nivel o grado en el cual las empresas desarrollaban las acciones indicadas en nuestras proposiciones. Se usó una escala graduada de 0 a 10, en la cual 0 indicaba que la firma no desarrolla esa proposición "en ningún grado", 5 correspondía a que era desarrollada "mas o menos" y 10 a que lo era "en grado intensivo".

RESULTADOS

• Especialización de la función de marketing

Esta parte presenta el reconocimiento formal y la modalidad con la cual las firmas españolas han especializado la función de marketing. En esta especialización no se encuentran diferencias significativas ni por sector ni por tamaño de empresa .

Los resultados de la encuesta (ver Tabla 1) indican que la mayoría de las firmas (el 67.7 %) han especializado la función de marketing como un departamento y que el 24.6% tienen al menos una persona encargada de esa función. Estos últimos datos parecen confirmar que la implementación del concepto de marketing en las empresas españolas no requiere necesariamente un departamento formal, sino de un responsable que coordine las actividades de marketing que realiza la organización (Grönroos 1980). En nuestra investigación se han encontrado 5 empresas que no tienen responsable a tiempo completo.

Los resultados muestran que existen un 15.3% de empresas en las que no tienen responsables a tiempo completo, en donde las responsabilidades de esta función están compartidas entre varios gerentes. Estos resultados confirman el síndrome 'do-it-yourself' encontrado en investigaciones anteriores en servicios (Morgan y Morgan 1991, Turner 1969).

-----insertar Tabla 1-----

En cuanto al número de personas empleadas a tiempo completo en marketing sí existen diferencias significativas entre las empresas medianas y pequeñas. Estas diferencias también se encontraron en los tres sectores. En el conjunto de la muestra se aprecia que la mayoría de empresas poseen entre 1 y 10 empleados a tiempo completo (ver Tabla 2).

-----insertar Tabla 2-----

Aunque no se encuentran diferencias significativas en los años de funcionamiento ni por sector ni por tamaño, para aquellas firmas encuestadas que tienen departamento de marketing, se encontró en la mayoría de casos que estos habían sido formados hacía más de 5 años (ver Tabla 3).

-----insertar Tabla 3-----

Pese a que no se encuentran variaciones en el nivel de reporte funcional ni por sector ni por tamaño de empresa, sin embargo sí se encuentran diferencias por tamaño en la estructuración de la función de marketing.

En cuanto al nivel de reporte, el 49.2% de las empresas se encuentran en etapa de marketing activo (ver Tabla 4), donde la función de marketing pertenece al comité de dirección o reporta directamente a la alta dirección .

Estos resultados son similares con el nivel de estructuración de la función de marketing, en donde se aprecia que en el 47.7% de empresas, la organización de marketing está estructurada como una dirección o gerencia de alto nivel (ver cuadro 5).

-----insertar Tabla 4-----

-----insertar Tabla 5-----

Desde una perspectiva evolutiva se podría afirmar que, en cuanto a la especialización de la función de marketing, mas del 50% de las empresas españolas todavía no han alcanzado la etapa de marketing activo, aunque se halló una amplia variedad de títulos para los responsables de esta función en los cuales la mayoría están asociados a una función de dirección (ver Tabla 6).

-----insertar Tabla 6-----

En cuanto a la tendencia a disminuir el tamaño y la importancia de los departamentos de marketing , no se encontraron diferencias ni por tamaño de empresa ni por sector. Según la tabla 6, el 50% de las firmas manifestaron una tendencia hacia el crecimiento y un 38.4 % hacia la estabilización (ver Tabla 7). Estos datos no validan la hipótesis de la desaparición progresiva de la función de marketing en las empresas encuestadas.

-----insertar Tabla 7-----

- Las responsabilidades y tareas

Tomando en cuenta el interrogante que si la obligación central del departamento de marketing debe ser la gestión de las tareas de mercado (Gummesson 1984) en esta parte analizamos las responsabilidades de esta función al interior de la empresa. En esta parte también investigamos si el concepto de marketing ha sido implementado a través de las tareas organizativas que controla el responsable de marketing (Carson 1968).

Aunque no se encontraron diferencias en las responsabilidades asignadas a la función marketing y en el uso de estudios de mercado, por tamaño de firma; sin embargo si se encontraron diferencias por el sector estudiado. En cuanto a las responsabilidades asignadas, existen diferencias entre los servicios y los seguros; en relación al uso de los estudios de mercado, se encontraron diferencias en los tres sectores. Sin embargo, para

efectos de facilitar la lectura y el análisis, nosotros tomaremos los resultados de manera global.

En las otras empresas, de acuerdo a las responsabilidades otorgadas a la función de marketing, podríamos indicar que la mayoría se encuentran en la etapa de marketing de organización. En el cuadro 8 se observa que la función de marketing es responsable de los estudios de mercado (66%) y de tareas relacionadas a publicidad y marketing planning (59,3%) y en menor porcentaje se encarga de las campañas promocionales (45,7%).

Otros resultados que clasifican a la mayoría de empresas en la etapa de organización están referidos a la responsabilidad que tiene la función de marketing sobre la innovación de productos y políticas de precios. En el cuadro 8 se aprecia que estas tareas se encuentran fuera de la responsabilidad de la función de marketing, lo cual nos confirma que el manejo de las variables de mercado todavía no están bajo el control total de esta función (característica propia del marketing de organización).

Otro resultado que apoya nuestra formación se encuentra en que son escasas las empresas en donde la función marketing tiene responsabilidad en la selección, gestión y formación de vendedores. Este resultado nos hace pensar que existe una separación funcional entre estos dos departamentos y que en cierto aspecto, en esas empresas el marketing no influye en todas las tareas relacionadas a la satisfacción del mercado.

Asimismo, son escasas las empresas que otorgan al departamento de marketing las responsabilidades por strategic planning (25,4%), característica del marketing activo. Comparando este porcentaje con el nivel de responsabilidades sobre el marketing planning (59,3%), se podría afirmar que las empresas todavía no han integrado una perspectiva estratégica a la planificación de marketing. Se podría pensar en un marketing de tipo reactivo (Edgett y Thwaites 1990) en el cual el proceso de planificación estratégica recibe poco input de su departamento de marketing.

-----insertar Tabla 8-----

Según el modelo de Lambin, el proceso por el cual la organización se adapta a su entorno se basa en el uso de marketing estratégico, y éste en el análisis del mercado. Tomando en cuenta esta relación, en esta parte también analizamos cuales son los recursos, en materia de información de mercado, que provee la firma a la función de marketing para apoyar las tareas que le ha asignado.

En el análisis anterior se encontró que la función de marketing era responsable, principalmente, de las tareas de comunicación (publicidad y promoción) e investigación de mercado. Sin embargo esto debe ser contrastado con la alta cantidad de firmas que raramente usan pre-tests de Publicidad y análisis de la eficiencia de la publicidad (ver Tabla 9), incoherencia que necesita mayor estudio.

Asimismo, las tareas de planificación de marketing, identificadas en el análisis anterior, están principalmente dirigidas al estudio de la participación de mercado y medidas

cuantitativas del mercado potencial, pero son escasas las firmas que analizan al consumidor final (motivaciones y comportamiento de compra). Este hecho nos hace pensar que muchas decisiones de marketing no están apoyadas en información del mercado y que por lo tanto las firmas no siguen la relación análisis-acción planteada por el marketing estratégico.

Nuestra afirmación sobre esta incoherencia también es apoyada por el escaso análisis del entorno que realizan las firmas, información que es vital para la elección de estrategias (Hooley y Saunders, 1993) y para el éxito de una estrategia competitiva (Porter, 1980).

-----insertar Tabla 9-----

- Tácticas de marketing

Esta parte está destinada a analizar las tácticas competitivas que las empresas realizan para satisfacer sus diferentes públicos (stakeholders) y enfrentarse con la competencia. Se asume que estas tácticas reflejan la implementación del concepto de marketing en las firmas, y que a mayor etapa evolutiva, las firmas tomarán más en cuenta los factores relacionados a sus diversos públicos.

Los resultados del cuadro 10 indican que las firmas encuestadas, en promedio, manifiestan un bajo interés por evaluar la satisfacción de sus mercados, dado que 10 firmas (el 15.4%) manifiestan que casi no evalúan la satisfacción del cliente final, y que solamente 17 firmas (26.1%) usan esta táctica de manera regular, siendo este un dato sorprendente dada la importancia teórica que tiene esta satisfacción para el concepto de marketing.

Estos bajos porcentajes de uso son peores cuando se trata de los distribuidores, a pesar de la importancia que éstos tienen para el funcionamiento eficiente de las empresas (ver Stern y El-Ansary 1982; Lambin 1993; Whiteley 1991).

Basándonos en las acciones destinadas a evaluar la satisfacción de los mercados, se puede afirmar que sólo 17 empresas (el 26,1%) se encuentran en la etapa de marketing activo. Este porcentaje disminuye cuando se evalúa el análisis de las necesidades de los mercados, pues se encuentra que tanto para el cliente final como para el distribuidor el porcentaje de empresas que realizan tácticas de marketing activo son, en promedio el 15-16%.

Por el uso de la segmentación como base de las tácticas de marketing, y de acuerdo a nuestro modelo, las empresas encuestadas podrían clasificarse en marketing organizativo dado que más del 50% de empresas usan medianamente esta táctica.

Considerando que las empresas clasificadas en la etapa de marketing activo deben basar sus tácticas de marketing en la vigilancia de la competencia, los resultados indican que

solamente 11 firmas (16,9%) analizan las estrategias de la competencia y 14 (21,5%) analizan la política de marketing de la competencia.

En cuanto a las acciones destinadas a desarrollar productos para necesidades bien segmentadas (característica de marketing activo), encontramos que sólo 20 firmas (el 30.8%) se encuentran en la etapa de marketing activo, resultados similares a la comercialización de nuevos productos (24.6%-16 firmas).

Así, considerando el porcentaje de empresas que desarrollan tácticas de la etapa de marketing activo, se podría afirmar que la mayoría de las empresas encuestadas se encuentran en la fase de marketing de organización. Igualmente, cuando se analiza el uso de los mecanismos de coordinación para desarrollar tácticas competitivas de marketing, los resultados parecen confirmar que la mayoría de empresas se encuentran en la fase de marketing de organización. Otro resultado que puede apoyar esta afirmación es el nivel de las tácticas de marketing que en promedio realizan las empresas encuestadas: 6.14, sobre 10. Por sectores existen diferencias significativas entre el sector de servicios (6.26) y el de seguros (5.34), mas no así con el sector de industrias (6.52).

Nuestra proposición sobre una ampliación del concepto de marketing a otros públicos, ha sido validada por los gerentes entrevistados. El nulo porcentaje de rechazo expresado a nuestras proposiciones indica que los gerentes reconocen su validez para representar la problemática de sus empresas, a pesar que ellos sólo desarrollan algunas tácticas y en bajo nivel.

Así, se puede indicar que los gerentes reconocen la necesidad que el concepto de marketing debe extenderse de una orientación al cliente final a otros públicos: el cliente intermediario, la competencia y el entorno. Igualmente que es importante mantener una coordinación de las tácticas de mercado.

-----insertar Tabla 10-----

- Intencionalidad

Aquí analizamos si existe una implementación coherente y planificada del concepto de marketing, a través del grado de asociación entre las dimensiones estructurales y las tácticas de marketing que desarrolla la empresa.

La nula relación entre el nivel de interés de las firmas por especializar la función marketing y el nivel de poder que les otorga para que éstos controlen las tareas de mercado, nos sugieren la débil intención de valorizar formalmente¹ a la función de marketing (ver Tabla 11).

-----insertar Tabla 11-----

¹ Esto se confirma cuando vemos que las variables precio y producto todavía no son completa responsabilidad de la función marketing y que ésta casi no participa en la planificación estratégica (datos mostrados en la Tabla 8).

La débil asociación encontrada entre la especialización de la función de marketing y el nivel de uso de estudios de mercado (.2080*), nos confirman la escasa intencionalidad de las firmas por aprovechar los beneficios que puede brindar la función de marketing. Conforme a lo mostrado anteriormente (ver tabla 8), en la mayoría de éstas el rol de los departamentos de marketing está restringido a desarrollar sólo algunos tipos de estudios de mercado.

Asimismo, el escaso interés por especializar la función de marketing se refleja en la baja asociación que existe entre los niveles de especialización y de ejecución de las tácticas de mercado. Esto manifiesta una incoherencia, dado que estas tácticas no se benefician de las ventajas que presenta la especialización. La cual es apropiada para adaptarse a ambientes inciertos y para desarrollar tareas complejas (Hage 1965), como aquellas que deben ejecutar las empresas españolas para mantener su competitividad en el contexto comunitario.

Se asume que la implementación intencional del marketing debería reflejarse en una asociación mayor entre la especialización, los estudios de mercado y las tácticas, puesto que la especialización conduce a un mejor análisis del mercado y que éste es la materia prima de las tácticas exitosas de marketing (Tull y Hawkins 1987; Cravens 1982).

La nula asociación entre los años de funcionamiento y el grado de poder sobre las tareas de mercado también nos indican una falta de relación entre lo diseñado organizativamente y los recursos asignados (poder formal), y como consecuencia una escasa intencionalidad en la implementación del marketing. Por lo contrario, existe una relación positiva entre los años de funcionamiento, los estudios de mercado y las tácticas competitivas. Estos resultados confirman lo mencionado por ciertos autores: que la experiencia funcional condiciona la elección de estrategias organizativas (Hambrick y Mason 1984) y que a más experiencia en marketing existirá una mayor preocupación por adecuar las acciones organizativas al mercado (Miles y Snow 1978).

La cantidad de trabajadores en la función de marketing está escasamente asociada con las tareas de mercado (.2041*). Lo cual nos indica que no existe una relación lógica en la asignación de recursos organizativos, es decir que el número de personas escasamente predice el nivel de poder formal que la organización asigna a la función de marketing. Sin embargo, el personal está más asociado a los estudios de mercado (.4074**), dado que la mayoría de las empresas desarrollan estos estudios con los miembros de la organización (dato mostrado en Tabla 8).

Otra falta de coherencia se aprecia en asociación nula entre el nivel de responsabilidad sobre las tareas de marketing y el nivel de uso de estudios de mercado. Esto indica que las empresas no consideran que los estudios de mercado sean la materia prima de las tareas de la función de marketing.

En resumen, podría sugerirse que en la muestra de empresas españolas estudiadas existe una actitud de *laissez-faire* hacia el marketing, más que una orientación consciente. Un

fenómeno similar ha sido reportado en investigaciones previas similares (Hooley, Lynch y Shepherd 1990; Rivera-Camino 1996).

CONCLUSIONES

Obviamente, se requiere una mayor investigación en los aspectos organizativos del marketing, por lo que este estudio exploratorio ha intentado establecer algunas pautas para estudios futuros.

Consideramos que este estudio ha permitido presentar un original método para estudiar la compleja problemática organizativa relacionada a la implementación del marketing. También es conveniente mencionar que la complejidad del tema también requiere un mayor desarrollo teórico del método para captar toda la dinámica organizativa de la implementación.

Los resultados muestran que la implementación del marketing es un proceso multidimensional. Estos resultados contradicen a los modelos que consideran que la implementación del marketing responde a una adaptación determinista de la empresa al desarrollo económico de su entorno, lo cual disminuye el aspecto organizativo relacionado su implementación.

Se encuentra que las empresas coinciden en la tendencia a mantener e incrementar su uso, así como en la necesidad de extender el concepto de marketing para que abarque otros públicos además del consumidor final (distribuidor, entorno y competencia). Aunque en la mayoría de éstas no se aprecia una total intencionalidad en la implementación de este concepto, se pueda afirmar que en promedio la muestra de empresas se encuentra en la etapa de marketing de organización.

El encargado de marketing ha sido identificado como responsable de las tareas relacionadas a la comunicación e investigación de mercados. Sin embargo esto no indica una madura posición funcional, dado que se le excluye de las decisiones estratégicas. En la práctica, solamente la Publicidad y la Promoción son aceptadas como la principal responsabilidad del marketing, pues están excluidas la política de precios y del desarrollo de productos (contrariamente a lo que enseñan los académicos sobre la responsabilidad del marketing por las 4 Ps).

En general se podría afirmar que en la muestra de empresas estudiadas predominan las empresas en la etapa de marketing de organización. Aunque en la especialización de la función de marketing se aprecia que casi un 50% ha diseñado la función de marketing con una perspectiva de marketing activo, sin embargo cuando se contrasta con la realidad se encuentra que esta etapa es solo nominal. El análisis de como funcionan

realmente las empresas, en cuanto a las responsabilidades y tácticas de marketing, nos muestran que la mayoría se encuentran en la etapa de organización.

Todas las tácticas de marketing no son desempeñadas con el mismo nivel, aunque destaca la poca importancia dada a la coordinación de las tácticas dirigidas al mercado. Según la teoría organizativa, la coordinación es esencial para la adaptación a entornos complejos (ver Ford, Armandi, Heaton (1988) y a mayor incertidumbre las empresas tienen mas necesidad de coordinar (Lawrence y Lorsch 1967; Khandwalla 1972; Miller 1987). Por estas razones, los resultados deberían hacer reflexionar a los gerentes de las empresas encuestadas.

	TAMAÑO EMPRESAS			
SECTOR	1-199	200-799	Más de 800	Total Fila
Industria	6	11	14	31 (47.7%)
Servicios	6	5	6	17 (26.2%)
Seguros	13	3	1	17 (26.2%)
Total Columna	25 (38.5%)	19 (29.2%)	21 (32.3%)	65 (100 %)

Tabla 1

ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE MARKETING

TAMAÑO DE EMPRESA	UN DEPARTAMENTO	UNA PERSONA	NADA DE LO ANTERIOR
PEQUEÑA	12	11	2
MEDIANA	15	2	2
GRANDE	16	3	1
Total(n) 65 (100%)	44 (67.7%)	16 (24.6%)	5 (7.6%)

Tabla 2

NÚMERO DE PERSONAL DE MARKETING-TIEMPO COMPLETO

TAMAÑO	Número de empleados			
	0(n)	1-10(n)	11-20(n)	25 a mas (n)
PEQUEÑA	7	15	3	0
MEDIANA	1	9	6	3
GRANDE	2	12	2	5
Total	10 (15.3%)	36 (55.3%)	11 (16.9%)	8 (12.3%)

Tabla 3

EDAD DE LA FUNCION DE MARKETING

TAMAÑO DE EMPRESA	MENOS DE 2 AÑOS	ENTRE 2 Y 3 AÑOS	DE 4 A 5 AÑOS	MAS DE 5 AÑOS	NINGUNO
PEQUEÑA	4	4	4	11	2
MEDIANA	1	0	1	15	2
GRANDE	3	3	3	11	1
Total	8 (12,3%)	7 (10,7%)	8 (12,3%)	37 (56,9%)	5 (7,6%)

Tabla 4

NIVEL DE REPORTE DE LA FUNCIÓN MARKETING

CME reports to	(n)	(%)
• Dirección-gerencia general/ Comité ejecutivo	32	49.2%
• Gerentes/comité de gerentes	27	41.5%
• Otros	6	9.2%

Tabla 5 **ESTRUCTURACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

TAMAÑO DE EMPRESA	ETAPA MK PASIVO	ETAPA MK ORGANIZACIÓN	ETAPA MK ACTIVO	Total
PEQUEÑA	9	9	7	25 (38.5%)
MEDIANA	1	8	10	19 (29.2%)
GRANDE	2	5	14	21 (32.3%)
Total (n)	12 (18.5%)	22 (33.8%)	31 (47.7%)	65 100(%)

Tabla 6 **TITULO DEL RESPONSABLE DE MARKETING**

TITULO	(n)
• Director (de Marketing, Comercial, Comercial y Marketing)	17
• Director	11
• Director de Marketing (Comunicación, Promoción, Ventas, Posventa)	6
• Director (General ,Adjunto, Gerente)	3
• Subdirector	1
• Director (de Servicios Externos, de Área Agencias, de Desarrollo)	3
• Gerente de Marketing	4
• Jefe (de Marketing , Departamento, Unidad, de Negociados, de División)	10
• Responsable de Marketing	5

Tabla 7 **TENDENCIA EN EL USO DEL MARKETING**

TAMAÑO DE EMPRESA	AUMENTO	ESTABLE	DISMINUCIÓN
PEQUEÑA	11	12	2
MEDIANA	10	7	3
GRANDE	12	6	2
Total	33 50.7%	25 38.4%	7 10.7%

Tabla 8 **LA RESPONSABILIDAD DE LA FUNCIÓN MARKETING**

Tarea de Marketing:	Total responsabilidad (n)	%Total responsabilidad (n)	Puntaje Promedio Responsabilidad	Std dev
• Selección del personal de marketing y ventas	12	20,3	3.35	1.18
• Gestión de vendedores/distribuidores	10	16,9	2.56	1.46
• Publicidad	35	59,3	4.20	1.12
• Campañas promocionales	27	45,7	4.03	1.02
• Planificación de Marketing	35	59,3	4.26	0.96
• Estudios de Mercado	39	66,1	4.39	0.90
• Relaciones públicas	18	30,5	3.41	1.29
• Entrenamiento comercial	11	18,6	2.88	1.34
• Desarrollo de nuevos servicios	15	25,4	3.42	1.21
• Planificación estratégica	15	25,4	3.35	1.28
• Tarifas y políticas de precios	12	20,3	3.01	1.35

Tabla 9 **USO DE HERRAMIENTAS DE MARKETING**

	Frecuencia de uso			Servicio Interno	Servicio Externo
	Casi Nunca (n)	A veces (n)	Casi Siempre (n)		
• Estimación del potencial de mercado	13	25	26	38	18
• Análisis de participación de mercado	9	24	31	36	20
• Análisis de oportunidades y amenazas del entorno	17	37	10	45	10
• Análisis de comportamiento de consumidores	19	34	11	24	30
• Análisis de motivaciones de compra	21	37	6	21	33
• Análisis de canales de distribución	20	27	17	38	11
• Análisis de competidores	6	37	21	51	10
• Pre tests de publicidad	39	19	6	15	22
• Analisis de eficiencia de la publicidad	42	13	9	19	13
• Estudio de elasticidad del precio	39	23	2	28	11
• Previsión de ventas	14	26	24	52	2
• Análisis cuantitativo de cada producto mercado	16	25	23	41	11
• Test de nuevos productos	33	23	8	29	13

Tabla 10 **LAS TÁCTICAS DE MARKETING**

TACTICAS DE MARKETING	PUNTAJES (N)			MEAN SCORES	STD DEV
	SCALE				
	1-4	5-7	8-10		
CLIENTE FINAL					
1. Analizar grado de satisfacción	10	38	17	7.338	2.138
2. Analizar aparición segmentos	14	40	11	6.875	2.211
3. Comercializar soluciones para segmentos	15	30	20	7.108	2.256
4. Comercializar nuevos productos	20	29	16	6.308	2.855
DISTRIBUIDOR					
5. Analizar grado de satisfacción	10	38	17	6.200	2.575
6. Analizar necesidades	26	29	10	5.985	2.601
7. Tomar en cuenta su opinión	18	32	15	6.754	2.604
8. Adaptar los productos a necesidades	17	36	12	6.477	2.604
COMPETENCIA					
9. Analizar su estrategia	25	29	11	6.338	2.273
10. Analizar su política de marketing	20	31	14	6.600	2.364
11. Actuar para proteger cliente final	25	32	8	6.262	2.109
12. Actuar para proteger distribuidores	21	28	16	6.378	2.636
ENTORNO					
13. Analizar cambios del entorno de cliente final	22	35	8	6.292	1.934
14. Analizar cambios del entorno de distribuidor	41	22	2	4.585	2.506
15. Actuar para influir los grupos de presión	47	13	5	4.169	2.848
16. Actuar para mostrar utilidad social	36	23	6	4.708	3.106
COORDINACIÓN					
17. Elaboración concertada de tácticas	26	34	5	5.785	2.459
18. Definición de plan de marketing	22	35	8	6.123	2.528
19. Compromiso para servir al mercado	24	33	8	6.138	2.449
20. Información de mercado base de coordinación	23	34	8	5.954	2.595

Tabla 11 **ASOCIACIÓN ENTRE COMPONENTES ORGANIZATIVOS**

Organización de la función de marketing	Responsabilidades		Tácticas
	Tareas	Estudios Mercado	
• Especialización	ns	.2080*	.2415*
• Años de funcionamiento	ns	3308**	.3400**
• Número de trabajadores	.2041 *	.4074***	3550**
Responsabilidades			
• Tareas			.2704*
• Estudios de Mercado	ns		.4584***
1-tailed Signif: *-.05 **-.01 ***-.001			

BIBLIOGRAFIA

- Arndt, J. (1979). 'Toward a Concept of Domesticated Markets', *Journal of Marketing*, 43 (Fall), pp. 69-75.
- Bartels, R. (1967). *The History of Marketing Thought*, Grid Inc, 2nd ed.
- Boyd, H. y Walker, O. (1990), *Marketing Management: A Strategic approach*. Homewood, Il: Richard Irwin, Inc.
- Brown, R., (1987). 'Marketing-a Department y a Philosophy', *The Quarterly Review of Marketing*, 12, N° 3-4, pp. 25-30.
- Carson, D. (1968). 'Marketing organisation in British manufacturing firms'. *Journal of Marketing*, 32, April, pp. 34-39.
- Carzo, R. y Yanoujas, J. (1967), *Formal Organization*, Homewood, Ill.:Irwin-Dorsey Press.
- Cravens, D. (1987). *Strategic Marketing*, Richard Irwin, Illinois, Inc.
- Child, J. y Smith, C. (1987), "The Context y Process of Organizational Transformation: Cadbury Limited in its Sector, en *Journal of Management Studies*, Vol. 24, N° 6.
- Day, G. (1984). *Strategic Market Planning. The Pursuit of Competitive Advantage*, West Publishing Company, 1984
- Edgett, S. y Thwaites, D. (1990). 'The Influence of Environmental Change on the Marketing Practices of Building Societies', *European Journal of Marketing*, 24, 12, pp. 35-47.
- Ferrell, O. y Lucas, G. (1987). 'An Evaluation of Progress in the Development of a Definition of Marketing', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15, Fall, N° 3, pp. 012-023.
- Ford, R., y Armandi, B., y Heaton, C., (1988). 'Organization Theory. An integrative approach. New York, Harper & Row.
- Fullerton, R. (1988). 'How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution y the Myth of the Production Era', *Journal of Marketing*, 52 (January), pp.108-125.
- Greenley, G. y Matcham, A. (1990). 'Marketing Orientation in the Service of Incoming Tourism', *Marketing Intelligence & Planning*, 8, 2, pp. 35-39.
- Grönroos, C. (1980). 'Designing a long range marketing strategy for services', *Long Range Planning*, 13 (2), April, pp. 36-42.
- Grönroos, C. (1989). 'Defining Marketing: A Market-Oriented Approach', *European Journal of Marketing*, 23, 1, pp. 52-60.
- Gummesson, E. (1984). 'The marketing of professional services-25 propositions'. In Lovelock, C. (ed), *Services Marketing*, pp. 125-132, New Jersey: Prentice-Hall.
- Gummesson, E. (1991). 'Marketing Orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-Time Marketer', *European Journal of Marketing*, 25, N°2, pp. 60-75.
- Hage, J. (1965). 'An Axiomatic Theory of Organizations', *Administrative Science Quarterly*, 10 (December), pp. 289-320.
- Hambrick, D. y Mason, P. (1984). 'Upper Echelons: The Organizations as a Reflection of Its Top Managers', *Academy of Management Review*, 9, N° 2, pp. 193-206.
- Hampton, G. (1992). 'Have health care professionals adopted the marketing concept?', *Health Marketing Quarterly*, 10, 1, 2, pp. 5-32.

- Hooley, G. y Cowell, D. (1985). 'The status of marketing in the UK service industries', *Service Industries Journal*, 5 (3), pp.261-272.
- Hooley, G. y Lynch, J. y Shepherd, J. (1990). 'The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice', *European Journal of Marketing*, 24, 9, pp.7-24.
- Hooley, G. y Saunders, J. (1993). '*Competitive Positioning: The Key to Market Success*', Prentice Hall, UK.
- Hooley, G. y Hoover, D. (1986). 'Five Common Factors in Top Performing Industrial Firms', *Industrial Marketing Management*, 15, pp.89-96.
- Houghton, P. (1988). 'Insurance: GRANDER Than Life'. *Marketing*, 14 (April), pp.20-22.
- Jauch, L. y Glueck, W. (1988). *Business Policy y Strategic Management*, Mc Graw Hill, Fifth Edit.
- Keith, R. (1960). 'The Marketing Revolution', *Journal of Marketing*, 24, January, pp. 35-38.
- Khandwalla, P.(1972), "Environment y its impact on the organization", en *International Studies of Management y Organization*, 2, pp. 297-313.
- Kotler, P. (1972). 'A Generic Concept of Marketing', *Journal of Marketing*, 36, (April), pp. 46-54.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management: Analysis, Planning y Control*, Prentice-Hall Englewood Cliffs, New Jersey.
- Kotler, P., (1977). 'From Sales Obsession to Marketing Effectiveness", en *Harvard Business Review*, 77, 67-75
- Kramer-Kawakami, D. (1994). 'Managing in the new era: Executives look at the critical issues', *LIMRA's Market Facts*, 13, May/Jun, pp. 34-35.
- Lambin, J. (1993). *Strategic Marketing: A European Perspective*, Mc Graw-Hill, London.
- Lambin, J., *Strategic Marketing: A European Perspective*, Mc Graw-Hill, London 1993
- Lawrence, P., y Lorsch, J., *Organization y environment*, Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967
- Lusch, R. y Lacznick, G. (1987). 'The Evolving Marketing Concep, Competitive Intensity y Organizational Performance', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15, Fall, N° 3, pp. 001-011.
- Lusch, R. y Udell, J. y Lacznick, G. (1976). 'The Future of Marketing Strategy', *Business Horizons*, December, pp. 65-74.
- Lyles, M. y Thomas, H. (1988). 'Strategic problem formulation: biases y assumptions embedded in alternative decision-making models', *Journal of Management Studies*, 25:2 March, pp.131-140.
- Mc Carthy y Perreault W. (1990). *Basic Marketing*, IRWIN, 10th Edition.
- Miles, R. y Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure y Process*, McGraw-Hill.
- Miller, D., (1987). 'The Structural y environmental correlates of business strategy", en *Strategic Management Journal*, 8, 1, pp 55-76.
- Morgan, N. (1990), 'Professional accounting firms y marketing'. *Service Industries Journal*, 10 (3), July, pp.599-613.
- Morgan, N. y Piercy, N. (1991). 'Barriers to Marketing Implementation in U.K. Professional Service Firms', *Journal of Professional Services Marketing*, 8, 1, pp. 95-113.

- Morgan, R. y Morgan, N. (1991). 'An Exploratory Study of Market Orientation in the U.K. Consulting Engineering Profession', *International Journal of Publicidad*, 10, 4, pp. 333-347.
- Nozick, R. (1993). *The Nature of Rationality*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Payne, A., "Developing the Marketing-Oriented Organisation", en *Business Horizons*, May-June 1988, 46-53
- Pettigrew, A. y Whipp, R., *Managing Change for Competitive Success*, Basil Blackwell, Oxford 1991
- Piercy, N. y Morgan, N. (1989), 'Marketing organisation in the financial services sector', *International Journal of Bank Marketing*, 7 (4), pp. 3-11.
- Piercy, N. y Alexander, N. (1988). 'The status quo of marketing organisation in UK retailing: a neglected phenomenon of the 1980s', *Service Industries Journal*, 8 (2), pp. 155-176.
- Piercy, N., "Marketing Concepts y Actions: Implementing Marketing-led Strategic Change", en *European Journal of Marketing*, 24,2, 1990, 24-39
- Piercy, N. (1986). 'The role y department of the chief marketing executive y the marketing department', *Journal of Marketing Management*, 1 (3), pp. 265-289.
- Piercy, N., *Marketing Organisation-An Analysis of Information Processing, Power y Politics*, Allen y Unwin, London 1985
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries y competitors*, New York Free Press.
- Pugh, D. y Hickson, D. (1976), *Organizational Structure in its Context: The Aston Programme I*, Westmead, England: Saxon House, D. Heath Ltd.
- Ramaprasad, A. y Mitroff, I. (1984). 'On formulating strategic problems', *Academy of Management Review*, 9, 4, pp. 597-605.
- Randone, E. (1990). 'The International Strategy of European Insurance Companies', *The Geneva Papers on Risk y Insurance*, 15 (Nº 57, October), pp. 364-371.
- Rivera-Camino Jaime (1996). 'Reexamining the adoption of the Marketing Concept', Working Paper 96-20, B. E. S. 04, Universidad Carlos III de Madrid.
- Ruekert, R. y Walker, O. y Roering, K. (1985), 'The Organisation of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure y Performance', *Journal of Marketing*, 49, (Winter), pp. 13-25.
- Scott, W. Mitchell, T. y Birnbaum, P. (1981). *Organization Theory: a structural y behavioral analysis*, Richard Irwin, Fourth Edition.
- Sharp, B. (1991). 'Marketing Orientation: More than Just Customer Focus', *International Marketing Review*, 8, 4, pp. 20-25.
- Spillard, P., *Organisation y Marketing*, Croom Helm, Beckenham, 1986
- Stern, L. y El-Ansary, A., *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 2 end edition 1982
- Thomas, M., (1994). 'Marketing - In chaos or transition?', *European Journal of Marketing*, 28, 3, pp. 55-62.
- Thwaites, D. y Lynch, J. (1992). 'Adoption of the Marketing Concept by UK Building Societies', *Service Industries Journal*, 12, 4, pp. 437-462.

- Tull, D. y Hawkins, D., *Marketing Research*, Macmillan Publishing Company, 1987
- Turner, E. (1969). 'Marketing professional services'. *Journal of Marketing*, 33, October, pp. 71-76.
- Walker, O. y Ruekert R. (1987). 'Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A critical Review y Conceptual Framework', *Journal of Marketing*, 51 (July), pp. 15-33.
- Webster, F. (1992). 'The Changing Role of Marketing in the Corporation', *Journal of Marketing*, 56, (October), pp. 1-17.
- Webster, F. (1994). 'Executing the new marketing concept', *Marketing Management*, 3, 1, pp. 8-16.
- Whipp, R. y Clark, P., *Innovation y the Auto Industry*, Frances Pinter, London, 1986
- Whiteley, R., *The Customer Driven Company*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1991
- Whittington, R., y Whipp, R., "Professional Ideology y Marketing Implementation, en *European Journal of Marketing*, Vol. 26, N°1, 1992, 52-63